

Spreminjajoče se okolje prodajnega managerja

Jaap Tersteeg

➤ Kateri prodajniki so najbolj uspešni?

V Mercuri International imajo najboljši prodajniki mešanico kompetenc s področij asertivne prodaje - izžarevajo samozavest ter svetovalne prodaje - sposobnost predstavitve kot prijateljskega strokovnjaka. Tovrstni proprodajniki upravljajo s kombinacijo "odločnosti za zmago" ter razumevanjem strankinega poslovnega modela. Ne primanjkuje jim poguma, da potrkajo na vrata visoko v strankini hierarhiji in imajo sposobnost usmerjanja pogovora k rezultatom.

Članek objavljen v *Harvard Business Review*, julija 2012, "The End of Solution Sales", je zagovarjal, da prodajni predstavniki danes usmerjajo strankino pozornost k priložnostim v njihovih poslovnih modelih in izpostavijo način, kako te priložnosti izkoristiti. Za tako vlogo je potrebno globoko poznavanje strankinega poslovnega modela; v članku je tak prodajnik imenovan "izzivalec" v nasprotju z dosedaj razumljenim "upravljalcem odnosov".

Za uspeh si morajo prodajni managerji odgovoriti na sledeča vprašanja:

Kako se prodajnik in njegov/njen prodajni pristop ujema z organizacijo?

Katere kompetence je potrebno razviti?

Kako naj se prodajni manager kar najbolje sooča s tovrstnim prodajnikom?

Poblížje si oglejmo ta vprašanja.

➤ Kako se prodajnik in njegov/njen prodajni pristop ujema z organizacijo?

V preteklosti so prodajni managerji zaposlovali nove prodajnike ki so bili sposobni zgraditi in ohraniti odnose. Za take se še vedno najde mesto, še posebej v industrijah, kjer so stranke zveste tovrstnemu pristopu. Vendar se trgi spreminjajo bliskovito in z njimi tudi odnosi s strankami.

Predpostavimo, da ni potrebe po zgoraj omenjenem pristopu; potem so posledice za prodajni management zelo obširne:

- Obdelava stranke "Od zgoraj navzdol" ni več smiselna. Input prodajnika je potreben (in kot tak dovolj) za določanje ambicioznih vendar realističnih budgetov za vsako stranko.
- Prodajnik potrebuje polno podporo lastne organizacije. Postavljanje izzivov strankam prav tako pomeni izzivanje interne organizacije v podjetju. Če ne bo zadostne podpore, bo prodajnik prisiljen v samotarstvo in bo sčasoma zapustil podjetje.
- Vpliv bo moč občutiti pri obstoječi prodajni strategiji, prodajnih metodah in procesih, modelih skrbništva strank, prodajnem lijaku in procesih prodajnega managementa.

➤ Katere kompetence je potrebno razviti?

"The Corporate Executive Board council" je septembra 2012 v ZDA objavil zanimivo poročilo, raziskava je vključevala več kot 5,000 B2B strank. Pokazala je, da so najbolj vplivna gonila njihovega naročanja oz. odločanja (po velikosti vpliva):

1. Skrbniki mi ponujajo edinstvene vidike, ki jih sami ne vidimo.
2. Skrbniki mi pomagajo pri izvedbi alternativnih pristopov k poslovanju našega podjetja.
3. Skrbniki mi pomagajo izogibati se napakam.
4. Skrbniki me obveščajo o novih vprašanih in rezultatih v naši branži.

Med najmanj učinkovitimi gonili iz te analize (približno 40% manj učinkoviti od zgoraj navedenih) so bili sledeči:

1. Skrbniki razumejo našo interno organizacijo.
2. Skrbniki lahko diagnosticirajo moje potrebe.

Z drugimi besedami, prodajniki morajo sprejeti odprto razmišljanje, kreativnost in radovednost. Prodajni management mora premisliti, če so take osebnosti že v obstoječi prodajni ekipi. V nasprotnem primeru bodo nove zaposlitve neizbežne.

Prodajni predstavniki morajo sprejeti odprto razmišljanje, kreativnost in radovednost.

Pri odločitvi kateri prodajniki imajo talent in sposobnost razviti najbolj idealen pristop do prodaje, je potrebno upoštevati naslednje predpogoje:

- Zmore zgraditi visoko stopnjo zaupanja in kredibilen odnos s stranko.
- Ima osnovno razumevanje strankinega poslovnega okolja.
- Zna predstaviti unikatni prodajni predlog (USP) in vrednost za strankin specifični poslovni model.
- Zna zgraditi privlačen "poslovni model", ki upravičuje prodajni proces.
- Se vzdrži prezgodnjem ponujanju rešitev/alternativ.
- Uporablja kreativnost in odprtost za reševanje strankinih vprašanj.
- Je samozavesten/na.

➤ Kako se prodajni manager najbolje sooča s tovrstnim prodajnikom?

Konsolidiranje poslovanja v obdobju ekonomske krize je razlog za podaljševanje prenekaterega prodajnega procesa in vse večjo mero njegove kompleksnosti. Za večino podjetij ni več lahko dosegljivih poslov na spodnji veji drevesa. Zagotavljanje večjih prodajnih poslov je težko in zahteva urejen prodajni proces, kjer oportunitet nima kaj iskati.

Kljub temu, še vedno pogosto opažamo velike prodajne priložnosti, ki jim botrujeta naivnost in oportunitet prodajnikov. To zlahka vodi k slabim odločitvam. V izogib temu in za upravljanje s kompleksnimi prodajnimi procesi z večjo mero uspešnosti, se mora fokus prodajnega managementa prevesiti iz "upravljanja s podatki" v "upravljanje z dvomi".

Dvom je skorajda grda beseda v prodajnih krogih, vendar jo pri nas v Mercuri International, vidimo kot način za boljše odločanje v prihodnosti. Dvom indicira neodločnost in neodločnost ima zagotovo vpliv na rezultate. Analiza izgubljenih naročil pogosto kaže na to, da prodajnik ni upošteval znakov dvoma. Torej, dvomov ne bi smeli prezreti.

Fokus prodajnega managerja bi se moral prevesiti iz "upravljanja s podatki" v "upravljanje z dvomi".

Splošno so to zelo radikalne spremembe za vlogo prodajnega managerja, ki mora bolj kot kadarkoli prej prevzeti vodenje in usmerjati prodajnike k pravihim odločitvam in primernim ukrepom.